

## 大学 教職員の人事処遇制度に関するアンケート結果概要

大学経営支援セミナー開催に関連しまして実施しました大学教職員の人事制度アンケート結果の概要です(ご回答頂きましたのは大学51校です。ありがとうございました。)

公益財団法人 日本生産性本部 大学人事戦略クラスター

### 結果概要

1. 等級制度の導入、「職能資格制度」、「役割等級制度」共に3割強の導入〔33.3%〕。また、この2つの等級制度を共に導入している大学は全体の20.4%。
2. 事務職員の管理職層に評価制度を導入している大学は64.7%、非管理職層には60.8%。また、管理職、非管理職層共に導入している大学は62.0%。
3. 目標管理制度を管理職層に導入している大学は、60.8%。非管理職層には56.9%。また、管理職層、非管理職層共に導入しているのは56.7%となっており、6割近い大学に導入されている。
4. 評価制度および目標管理制度共に導入している大学は、管理職層で56.0%、非管理職層で52.0%となっており、6割近い大学では目標管理制度を何らかの形で評価制度に連動させていることが伺われる。
5. 評価と処遇の連動では、管理職層については「昇給と連動」48.5% (約5割)、「賞与に反映」48.5%となっている。非管理職層についても同様の結果となっているが、やや異なるのは「昇格に反映」が45.5%とやや高くなっている点である。
6. 民間企業では4割近い導入となっている「コンピテンシー評価」だが、大学で導入しているのは15.7%。
7. 民間企業で約2割の導入率である360度評価制度について、大学での導入を見ると13.7%。
8. 役職定年制度の導入は13.7%、役職任期制度導入は2.0%となっている。
9. 専門職コースなど複線型人事管理を行っている大学は21.6%。
10. 専任教員の人事制度実施は39.2%。また、評価の対象は教授から助教までほぼ全員が対象。評価領域は、研究、教育、学内貢献が9割強。社会貢献はやや低く約8割。
11. 教員評価の処遇への反映は、賞与が42.9%と最も多く、次いで昇給が38.1%。

## 回答大学の種別について

回答いただいた大学の種別は下記の通り。

	回答数	パーセント
国立大学	5	9.8
公立大学	7	13.7
私立大学	39	76.5
合計	51	100.0

## 回答大学の規模について

回答大学における、職員・教員の規模は下表の通り。

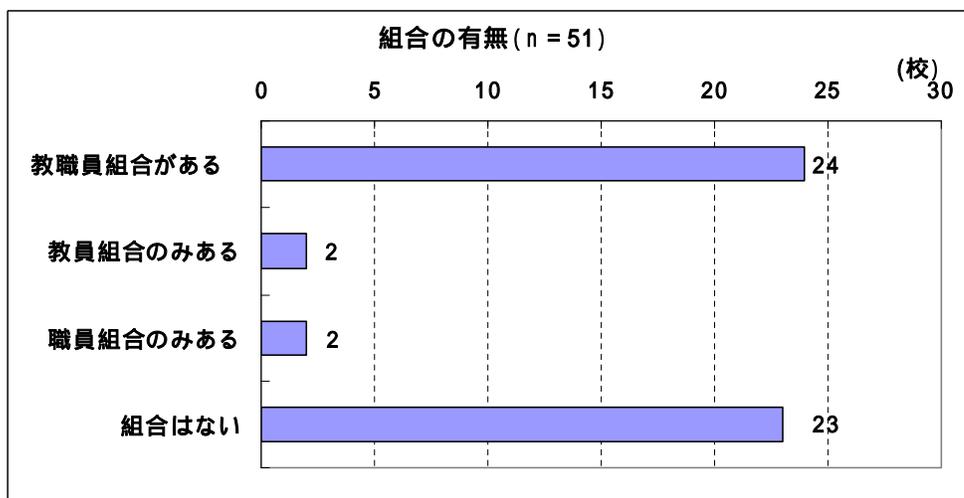
なお、非専任職員比率 = 非専任職員数 ÷ (専任職員数 + 非専任職員数)

管理職比率 = 管理職数 ÷ 専任職員数

	専任職員数 (人)	非専任職員数 (人)	非専任職員比率 (%)	管理職数 (人)	管理職比率 (%)	専任教員数 (人)
平均	101.8	49.9	25.5	20.5	22.9	190.0
最大	650	470	70.9	120	62.5	864
最小	14	0	0.0	3.0	8.0	31

## 組合の有無について

組合がない大学が13校と最も多い。次いで、教職員組合がある大学が9校となっている。



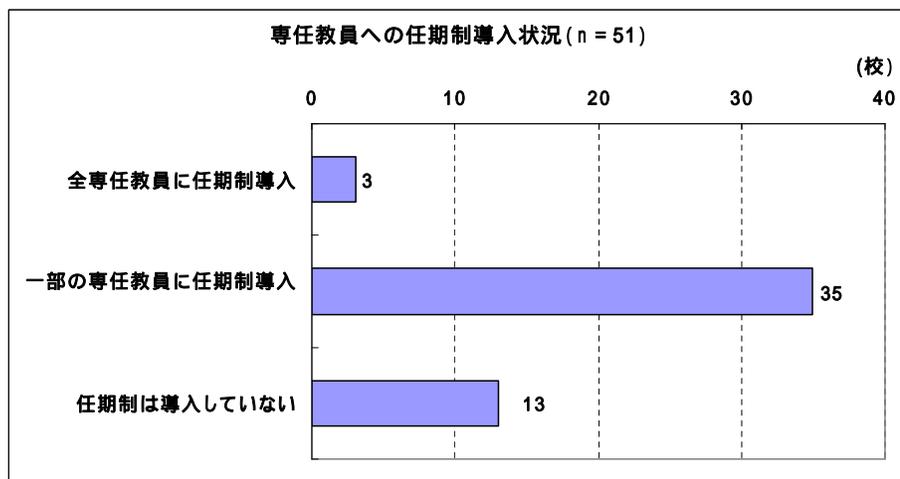
教員・職員の定年年齢(2010年4月1日現在)。

事務職員については60歳が30校と最も多いが、65歳という大学も14校。

教員は65歳が最も多く34校。次いで70歳が9校。

	専任教員		事務職員	
	回答数	(%)	回答数	(%)
60	1	2.0	30	58.8
62			1	2.0
63	1	2.0	4	7.8
64	1	2.0		
65	34	66.7	14	27.5
67	1	2.0	1	2.0
68	1	2.0		
70	9	17.6		
N.A.	3	5.9	1	2.0
合計	51	100.0	51	100.0

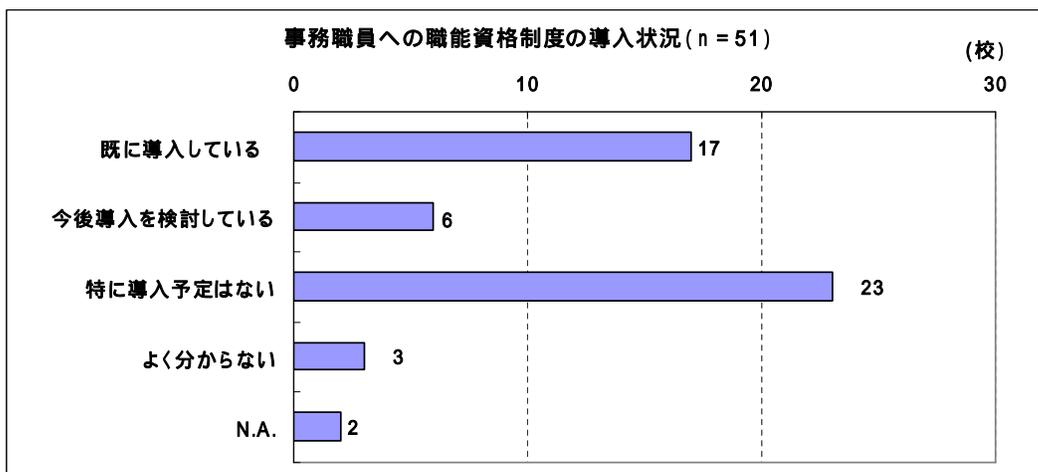
専任教員への任期制導入状況……「一部の教員に導入」が35校と最も多い



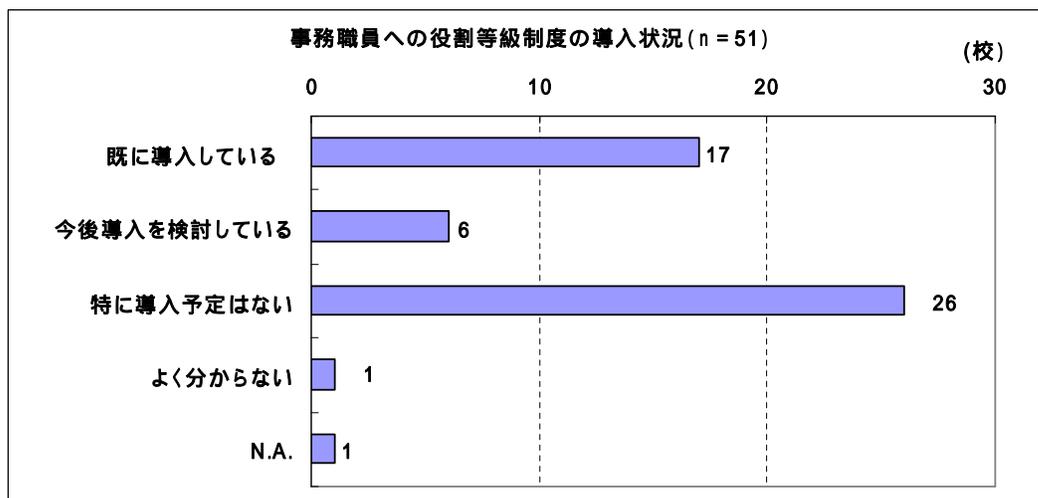
## 事務職員の人事制度

### 1. 等級制度

1) 職能資格制度・・・導入 17 校 (33.3%)、但し「特に導入予定なし」が 23 校 (45.1%) と最も多い



2) 役割等級制度・・・導入 17 校 (33.3%)、職能等級同様に「特に導入予定なし」が 26 校 (51.0%)



### 3) 等級制度のクロス集計

共に導入していないという大学が最も多く 17 校 (34.7%)、共に導入しているという大学は 10 校 (20.4%)

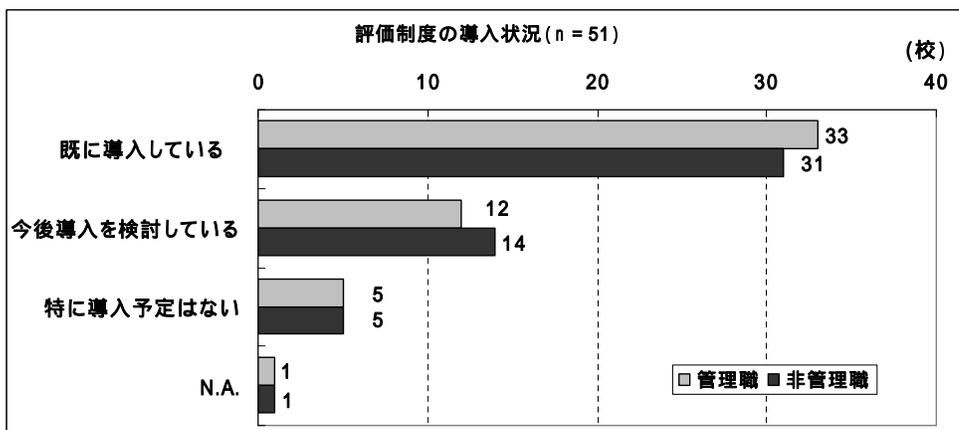
Q1-1職能資格制度 と Q1-2役割等級制度 のクロス表

		Q1-2役割等級制度				合計
		既に導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	よく分からない	
Q1-1職能資格制度	既に導入している	10	1	6	0	17
	総和の %	20.4%	2.0%	12.2%	.0%	34.7%
	今後導入を検討している	1	2	3	0	6
	総和の %	2.0%	4.1%	6.1%	.0%	12.2%
	特に導入予定はない	3	3	17	0	23
	総和の %	6.1%	6.1%	34.7%	.0%	46.9%
	よく分からない	2	0	0	1	3
	総和の %	4.1%	.0%	.0%	2.0%	6.1%
合計	度数	16	6	26	1	49
	総和の %	32.7%	12.2%	53.1%	2.0%	100.0%

## 2. 評価制度・目標管理制度

### 1) 評価制度の導入状況

管理職に評価制度導入している大学は 33 校(64.7%)、非管理職に導入している大学は 31 校(60.8%)。また、今後導入検討という大学も多い。



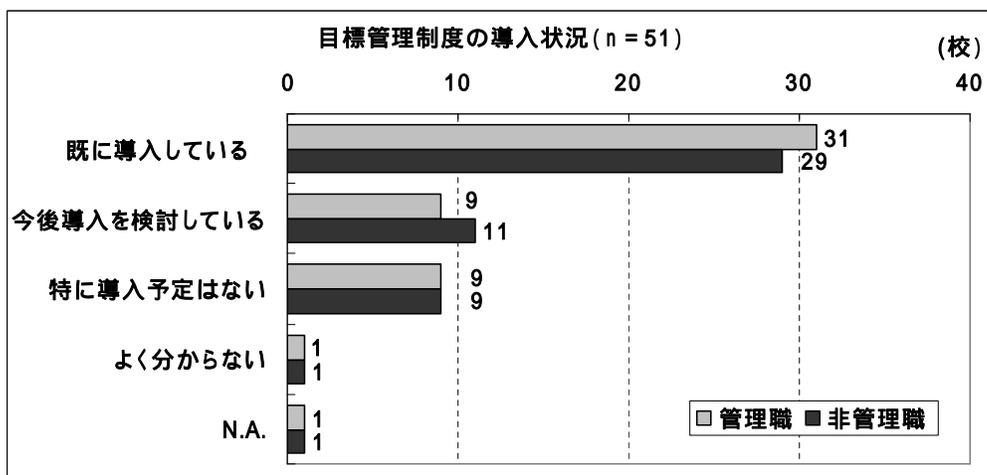
管理職層および非管理職層共に評価制度を導入している大学は 31 校(62.0%)と最も多くなっている。また、次いで多いのは、管理職層および非管理職層共に「今後導入を検討」という大学 12 校(24.0%)

Q1-5評価制度（管理職層）と Q1-6評価制度（非管理職層）のクロス表

		Q1-6評価制度（非管理職層）			合計
		既に導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	
Q1-5評価制度（管理職層）	既に導入している	31	2	0	33
	総和の %	62.0%	4.0%	.0%	66.0%
	今後導入を検討している	0	12	0	12
	総和の %	.0%	24.0%	.0%	24.0%
	特に導入予定はない	0	0	5	5
	総和の %	.0%	.0%	10.0%	10.0%
合計	度数	31	14	5	50
	総和の %	62.0%	28.0%	10.0%	100.0%

### 2) 目標管理制度の導入状況

管理職層に導入 31 校(60.8%)、非管理職層に導入 29 校(56.9%)・・・約 6 割の大学が導入



管理職層・非管理職層ともに目標管理制度を導入している大学は 29 校 (58.0%)

Q1-3目標管理制度（管理職層）と Q1-4目標管理制度（非管理職層）のクロス表

		Q1-4目標管理制度（非管理職層）				合計	
		既に導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	よく分からない		
Q1-3目標管理制度（管理職層）	既に導入している	度数	29	2	0	0	31
		総和の %	58.0%	4.0%	.0%	.0%	62.0%
	今後導入を検討している	度数	0	9	0	0	9
		総和の %	.0%	18.0%	.0%	.0%	18.0%
	特に導入予定はない	度数	0	0	9	0	9
	総和の %	.0%	.0%	18.0%	.0%	18.0%	
	よく分からない	度数	0	0	0	1	1
	総和の %	.0%	.0%	.0%	2.0%	2.0%	
合計	度数	29	11	9	1	50	
	総和の %	58.0%	22.0%	18.0%	2.0%	100.0%	

管理職層への評価制度と目標管理制度の導入状況をクロス集計で見ると、共に導入している大学が 28 校 (56.0%)。目標管理制度を導入しているが、評価制度を導入していない大学は少数。

Q1-5評価制度（管理職層）と Q1-3目標管理制度（管理職層）のクロス表

		Q1-3目標管理制度（管理職層）				合計	
		既に導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	よく分からない		
Q1-5評価制度（管理職層）	既に導入している	度数	28	2	2	1	33
		総和の %	56.0%	4.0%	4.0%	2.0%	66.0%
	今後導入を検討している	度数	1	7	4	0	12
		総和の %	2.0%	14.0%	8.0%	.0%	24.0%
	特に導入予定はない	度数	2	0	3	0	5
	総和の %	4.0%	.0%	6.0%	.0%	10.0%	
合計	度数	31	9	9	1	50	
	総和の %	62.0%	18.0%	18.0%	2.0%	100.0%	

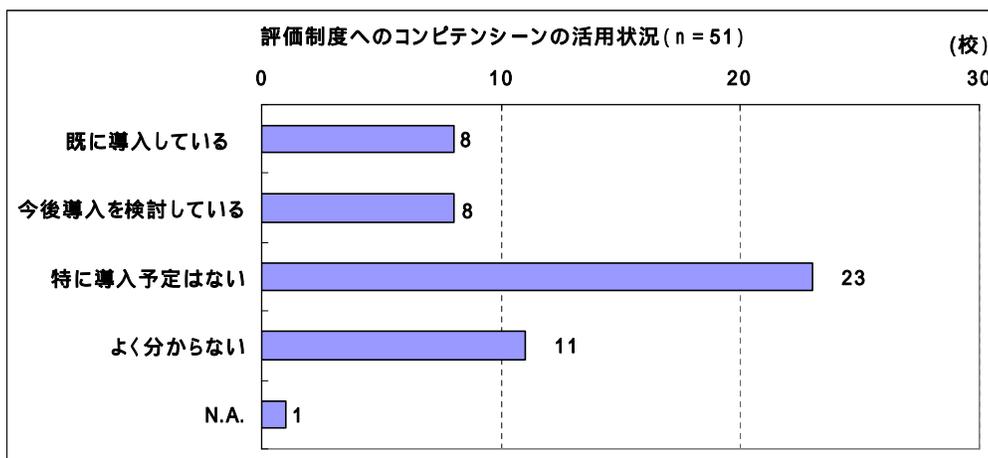
非管理職層への評価制度と目標管理制度の導入状況をクロス集計で見ると、管理職層同様に共に導入している大学が 26 校 (52.0%)。目標管理制度を導入しているが、評価制度を導入していない大学は少数。

Q1-6評価制度（非管理職層）と Q1-4目標管理制度（非管理職層）のクロス表

		Q1-4目標管理制度（非管理職層）				合計	
		既に導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	よく分からない		
Q1-6評価制度（非管理職層）	既に導入している	度数	26	2	2	1	31
		総和の %	52.0%	4.0%	4.0%	2.0%	62.0%
	今後導入を検討している	度数	1	9	4	0	14
		総和の %	2.0%	18.0%	8.0%	.0%	28.0%
	特に導入予定はない	度数	2	0	3	0	5
	総和の %	4.0%	.0%	6.0%	.0%	10.0%	
合計	度数	29	11	9	1	50	
	総和の %	58.0%	22.0%	18.0%	2.0%	100.0%	

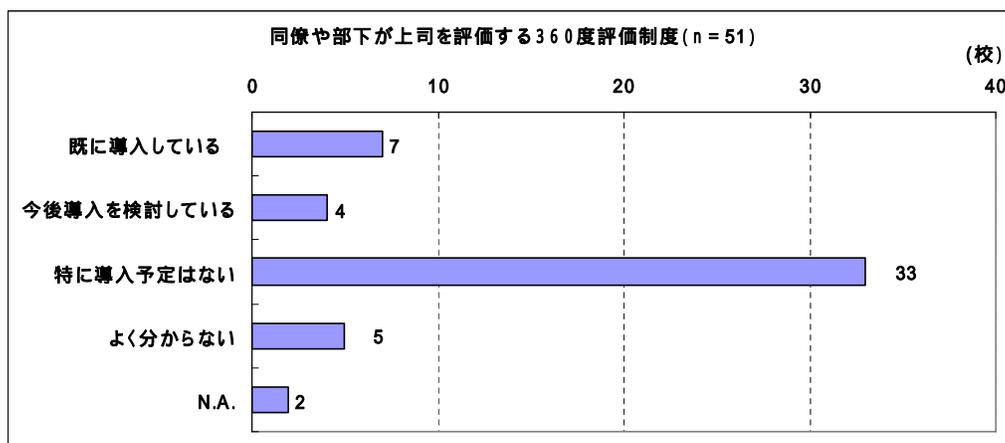
### 3) コンピテンシーの導入状況

評価制度にコンピテンシーを導入している大学は 8 校 (15.7%)、今後導入を検討という大学も 8 校 (15.7%)

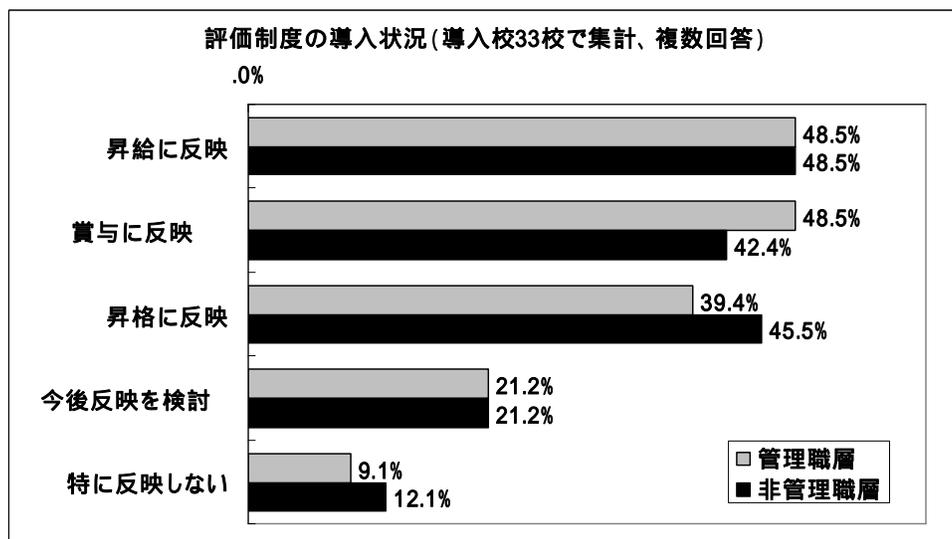


### 4) 部下が上司を評価する 360 度評価制度

360 度評価制度を導入している大学は 7 校 (13.7%)

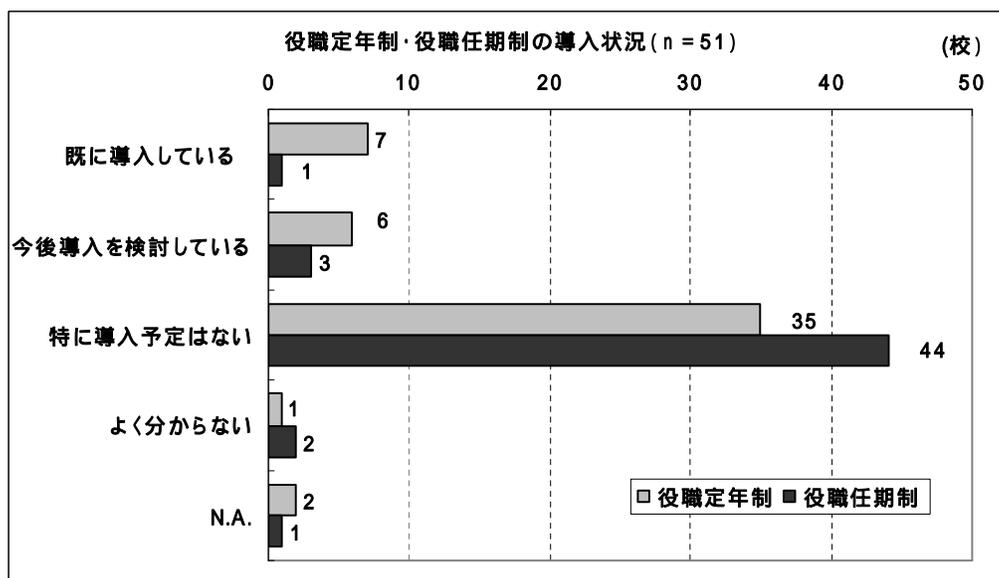


### 5) 評価と処遇の連動・・・「昇給に反映」48.5%と最も多い



## 6) 役職定年制度・役職任期制度

定年制導入 7 校、任期制導入 1 校。定年制は今後導入を検討という大学も 6 校とやや多い



一律定年を導入している大学における、定年年齢と役職定年年齢のクロス集計は下記の通り。

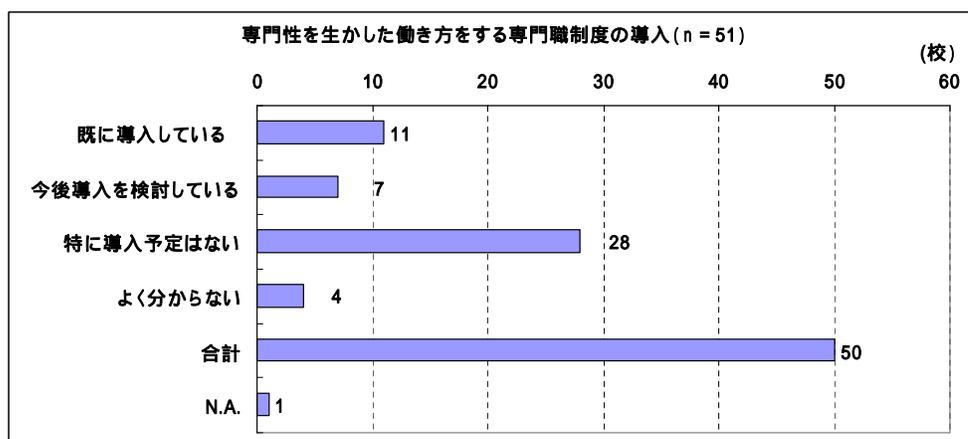
F3. 事務職員の定年年齢 と Q1 - 11 役職定年年齢は職位にかかわらず同じですか。それとも異なりますか (例えば、部長60歳、課長57歳など) のクロス表

	役職定年年齢 (一律)				合計	
	55	58	60	61		
F3. 事務 職員の定年 年齢	60	1	1	0	0	2
	総和の %	20.0%	20.0%	.0%	.0%	40.0%
	65	0	0	2	1	3
	総和の %	.0%	.0%	40.0%	20.0%	60.0%
合計	度数	1	1	2	1	5
	総和の %	20.0%	20.0%	40.0%	20.0%	100.0%

職位別に役職定年を設定している大学の設定年齢は下記の通り。

部長以上 60 歳、次長以下 58 歳 (定年年齢: 65 歳) / 課長 60 歳、部長 65 歳 (定年年齢: 65 歳)  
役職任期制を導入している大学の任期期間は 3 年となっている。

## 7) ラインの管理職ではなく、専門性を生かした働き方をする専門職制度の導入…導入 11 校



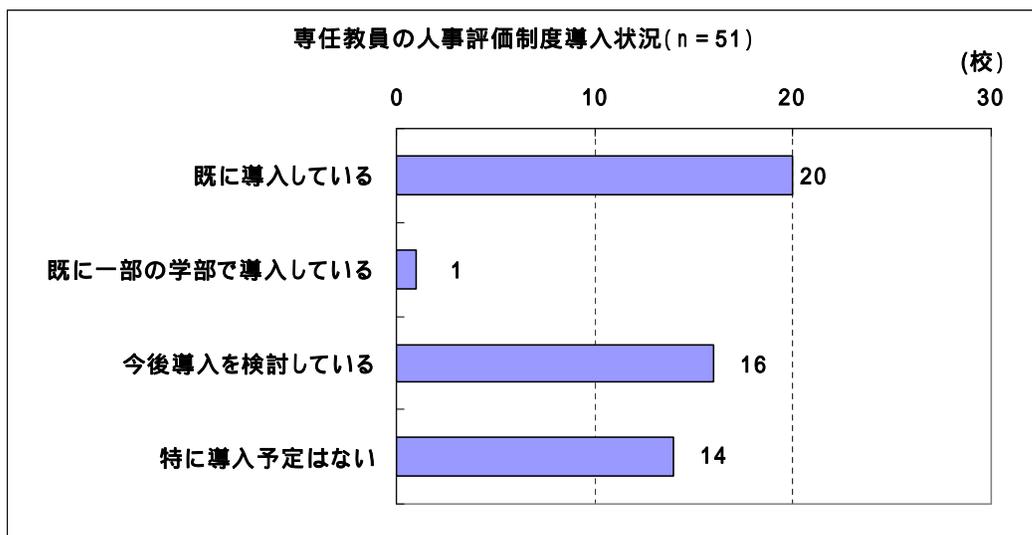
専門職コースの設定と役職定年制の導入には特に関係が見られない

Q1-11役職定年制度 と Q1 - 14ラインの管理職ではなく、専門性を生かした働き方をする専門職制度の導入をお考えですか？ のクロス表

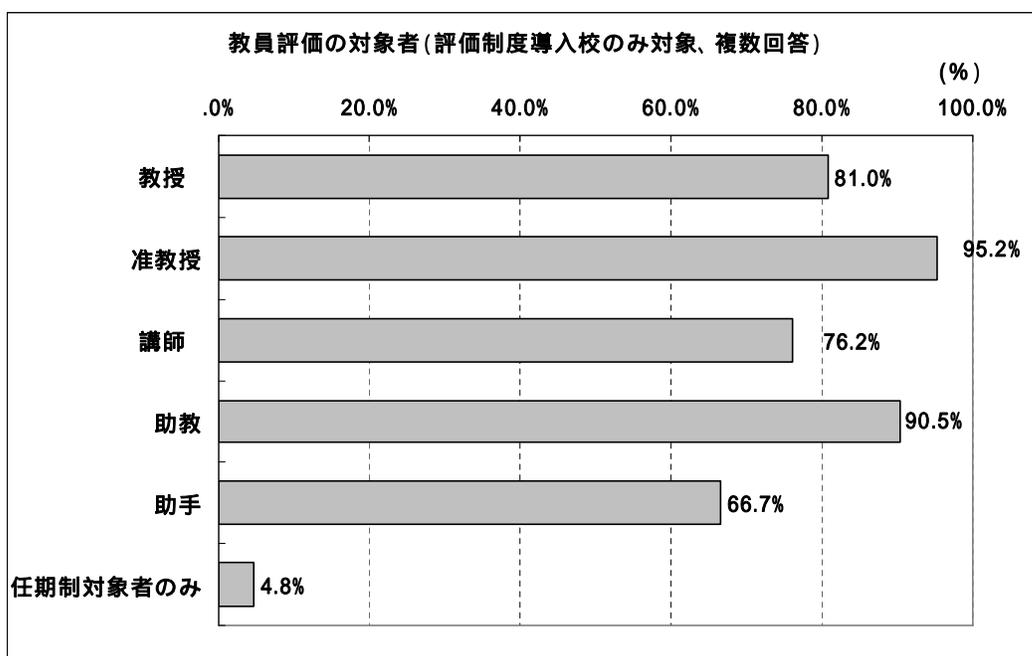
		Q1 - 14ラインの管理職ではなく、専門性を生かした働き方をする専門職制度の導入をお考えですか？				合計
		既に導入している	今後導入を検討している	特に導入予定はない	よく分からない	
Q1-11役職定年制度	既に導入している	度数 2	1	3	1	7
		総和の % 4.2%	2.1%	6.3%	2.1%	14.6%
	今後導入を検討している	度数 1	2	2	1	6
		総和の % 2.1%	4.2%	4.2%	2.1%	12.5%
	特に導入予定はない	度数 8	3	<b>22</b>	1	34
	総和の % 16.7%	6.3%	<b>45.8%</b>	2.1%	70.8%	
	よく分からない	度数 0	0	0	1	1
	総和の % .0%	.0%	.0%	.0%	2.1%	2.1%
合計	度数	11	6	27	4	48
	総和の %	22.9%	12.5%	56.3%	8.3%	100.0%

**教員の人事制度についてお聞きします。**

1. 専任教員の人事評価制度……51校中20校は、「既に導入」。また、「今後導入を検討」も16校。



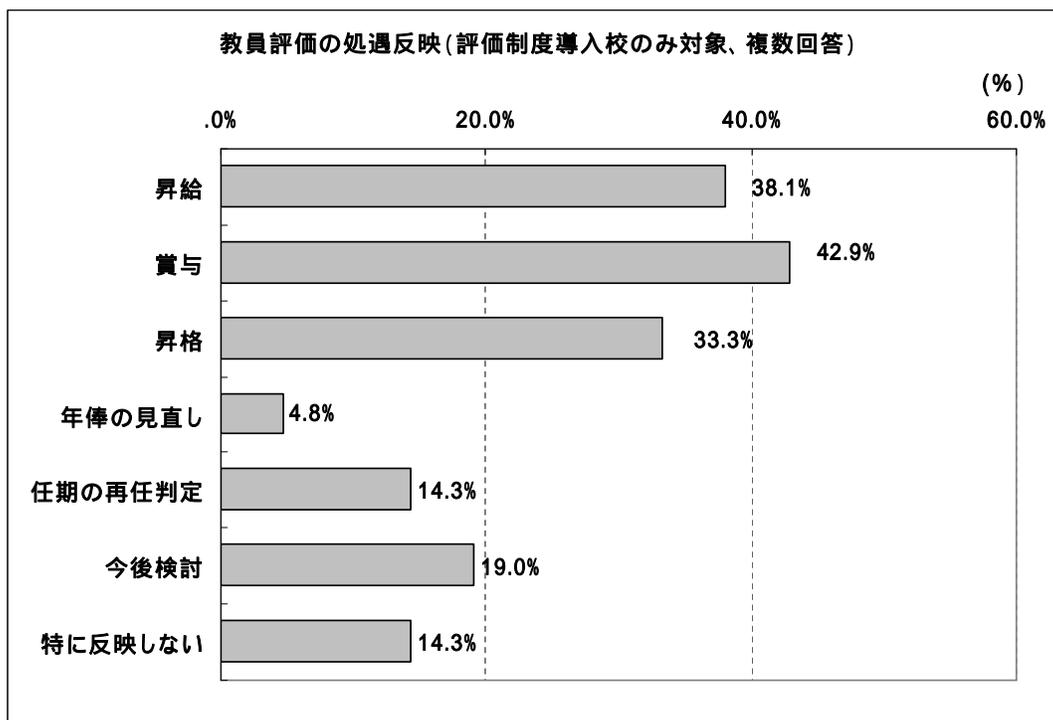
2. 教員評価の対象者……ほとんどの教員が対象



3. 評価領域は、「研究」、「教育」、「学内貢献」がほとんど

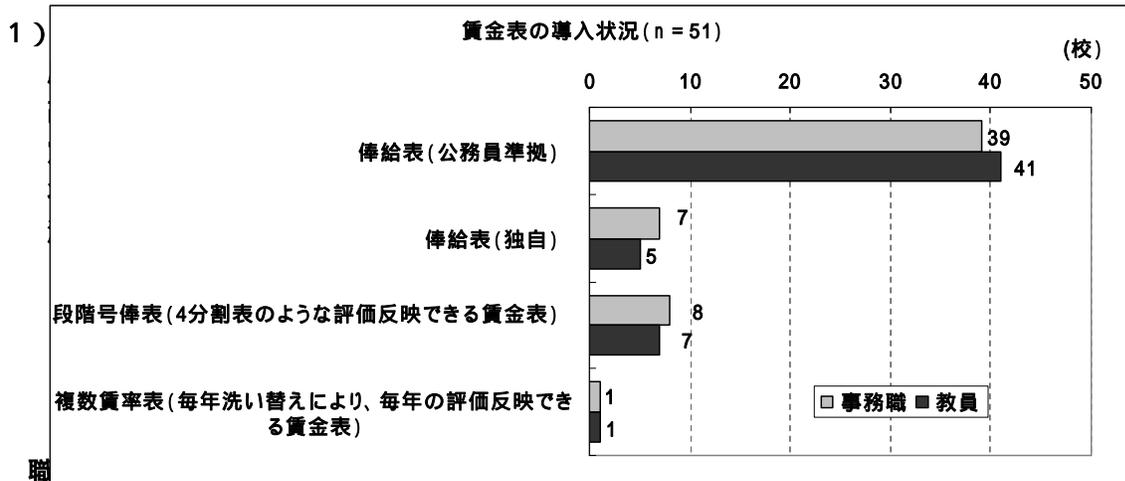
評価領域	導入率
研究評価	100.0%
教育評価	90.5%
学内貢献活動	95.2%
社会貢献活動	76.2%
その他	9.5%

4. 評価と処遇の連動……賞与に反映する大学が最も多く4割強。次いで昇給、昇格となっている。



**教員・職員の共通項目**

1) 現行の賃金表…ほとんどが俸給表



職員

・教員ともに人事制度見直し中が最も多いが、事務職員については、「現在見直し中」という大学も8校ある。

人事制度改定中および改定予定の大学について、外部コンサルティング会社を活用しているかどうかを尋ねたが、ほとんどの大学は活用していないと回答している。

